

سلسلة المحير الممارس

الأمين

# بناء معنويات فريقك وعنفوانه وروحه

جين كلان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان  
Obekan

في دليل الأفكار العملية

# بناء معنويات

فريقك

وعنفوانه

وروحه



دليل الأفكار العملية

# بناء معنويات فريقك وعنقوانه وروحه

تأليف

جين كلان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

Original Title  
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK  
Building Your Team's Morale, Pride, And Spirit  
Gene Klann  
Copyright © 2004 Center for Creative Leadership  
ISBN 1-882197-86-0

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,  
North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

© **المبيكان** 2009 - 1430

ISBN 5 - 673 - 54 - 9960 - 978

الناشر **المبيكان** للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج الملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009 م

ح مكتبة المبيكان، 1430 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كلان، جين

بناء معنويات فريقك وغنوائه وروحته. / جين كلان: مركز ابن العماد للترجمة والتعريب، الرياض، 1430 هـ.

40 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 5 - 673 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

1430 / 1236

ديوي 658.406



Center for Creative Leadership  
10000 RICHMOND ROAD, SUITE 200  
GREENSBORO, NC 27438-6300

**المبيكان**

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر **المبيكان**

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

**المبيكان**

امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب: 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ، فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

## توطئة

### سلسلة الكتب

## دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنموية، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقديم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



## مَحْمُودَاتُ الْكُتَابِ

الصفحة

الموضوع

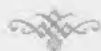
١١	..... ما هي المعنويات والعنفوان والروح؟
١٣	..... تلبية الاحتياجات الاجتماعية
١٥	..... وضع الأساس
١٧	..... دور القائد
٢١	..... كيف نبني معنويات الفريق وعنفوانه وروحه
٢١	..... - التجارب المشتركة
٢٤	..... - التواصل
٢٨	..... - وسائل وأنشطة أخرى
٣٠	..... معالجة الرفض
٣٢	..... إلى الأمام وإلى الأعلى
٣٤	..... كتب مقترحة للقراءة
٣٦	..... خلفية
٣٨	..... ملخص النقاط الرئيسة



## موجز للمديرين التنفيذيين

كي يبني القائد أخلاق فريقه وعنفوانه وروحه عليه أن يتمتع بمميزات ومهارات معينة. سيساعدك هذا الكتاب في تحديد مستوى استعدادك الحالي في هذه المجالات. فهو يشرح عاملين أساسيين: الوقت الذي تمضونه معاً في تبادل الخبرات، والتواصل بين أعضاء الفريق.

عندما تُعزّز المعنويات والعنفوان والروح، يتوافر تجاوب إيجابي من التعاون والإخلاص من قبل أعضاء الفريق تجاه القائد والفريق والمؤسسة. وتُعزّز الإنتاجية والكفاءة، وتظهر نتائج اقتصادية ملموسة وأخرى على صعيد العلاقات، فالقائد هو مفتاح نجاح العملية بأكملها.



## ما هي المعنويات والعنفوان والروح؟

المعنويات هي انعكاس للموقف أو الحالة الذهنية لفرد أو فريق. الناس ذوو المعنويات العالية هم عموماً إيجابيون ومتفائلون ومتعاونون وداعمون لرؤية فريقهم ومهمته. فهم يتبنون موقفاً ويتمتعون بالمتابعة والتناغم والإرادة والتصميم لفعل كل ما يتطلبه الأمر لإنجاز المهمة. يستطيعون بهدوء وبثقة كبيرة بأنفسهم وبفريقهم أن يعالجوا العمل المتعلق بإنجاز مهماتهم.

إن الناس الذين يتمتعون بالعنفوان يحترمون أنفسهم، كما يحترمون الأعضاء الآخرين في فريقهم، ويسعدون بإنجازات الفريق، ويؤمنون بأنه مهما كان الذي سيواجهونه فهم قادرين على معالجته بنجاح وعلى نحو جماعي. فهم فخورون بفريقهم. إن أعضاء الفريق لديهم إيمانٌ مبررٌ بقيمة الشخصية تماماً كما يمانهم بقيمة الفريق. ويؤدي العنفوان أيضاً إلى الارتباط بالفريق والتفاني معه ومع ما يمثله. ويساعد الفريق الآن على تحديدهم.

الروح عنصر منعش يظهر في نشاط أعضاء الفريق وطاقتهم وحيويتهم وشجاعتهم. ويظهر على وتيرة واحدة في الفرق الرياضية الناجحة وفي ردود فعل الجمهور أثناء الأحداث الرياضية. ويمكن أن تكون الروح قابلة للانتقال والتأثير على الموظفين ومحفزة وملهمة. ويمكن أن يولدها قائد الفريق أو أعضاؤه بكلماتٍ محفزةٍ وتصفيقٍ وفرحٍ غامرٍ وغناءٍ وهتافٍ وما إلى ذلك.

عندما تكون المعنويات والعنفوان والروح حاضرة في الفريق، يبلغ الإنتاج ذروته، وتصبح العلاقات قوية، ويكون من الممتع فعلاً الذهاب إلى العمل. ومن دون المعنويات والعنفوان والروح يكون الوضع مختلفاً. سيكون هناك عدم رضا وخمول وسلبية وخلاف ونقص في التعاون.



يلخص هذا الكتاب تقنيات تفيد مجموعات بمختلف الأحجام - بدءاً من موظفين وانتهاءً بمؤسسة بأكملها. إن هذه الأفكار يمكن أن تنفذ عالمياً وبقيم حضارية. وهي تلبي احتياجات البشر عموماً، وهكذا تتخطى كل حدود العرق والجنس والعنصرية والعمر.

لماذا يعدّ مهماً أن يمتلك القادة وسائل بناء معنويات الفرق التي يقودونها وعنفوانها وروحها؟ إن الفرق التي تمتلك هذه الصفات ستكون قادرة على مضاعفة طاقتها وإنجازاتها وكفاءتها وإنتاجيتها، ولن يكون هناك فقط تأثير إيجابي على علاقة الأعضاء أحدهم بالآخر، وإنما سيكون هناك أيضاً فوائد حقيقية، ملموسة للمؤسسة. عندما ترتقي الفرق المختلفة في مؤسسة بمعنوياتها وعنفوانها وروحها فإنه من الممكن تحقيق المنافع الآتية:

- زبائن راضون.
- مستوى محسّن.
- إنتاجية متزايدة.
- نفقات تشغيل أقل.
- تنافسية متزايدة.
- أرباح متزايدة.
- تقليل الهدر بكل أنواعه: المواد والوقت والطاقة الكامنة البشرية وإمكانية المؤسسة.
- التقليل من كلّ مما يأتي: غياب وتأخير وإجازة مرضية وعمال احتياطيون ونفقات استخدام وشكاوى وأذى وتخريب وإساءة لاستخدام الممتلكات.

## تلبية الاحتياجات الاجتماعية

للناس احتياجات متنوعة منها: فيزيولوجية وأمنية واجتماعية. والاحتياجات الاجتماعية لها إجمالاً مقومان: الرغبة في أن يكون المرء مُعترفاً به من قبل الآخرين، والرغبة في أن يكون جزءاً من شيء أكبر منه. إن بناء المعنويات والعنفوان والروح يساعد على تلبية هذه الاحتياجات الاجتماعية.

ونحن بالفطرة ننجذب إلى الناس والأماكن والمؤسسات التي تعترف بنا. ما معنى أن يُعترف بنا؟ إنه يعني لعدد من النقاط الآتية:

- أن نكون محل تقدير ومُعترفاً بنا، وأن نعامل باحترام وثقة وكرامة وعدل.
- أن نكون مُشجعين لنشعر بأننا مميزون ومحترمون ومهمون وذوو شأن، وأن يُهتَمَّ لأمرنا، وأن نحظى بالاحترام والدعم.
- أن نحظى بالانتباه والقبول والتبني والإخلاص.
- أن نتلقى الدعم والمجاملة والفهم.
- أن نُشجَعَ لنشعر بأننا ننتهي إلى الفريق، وأننا منتسبون إليه وأعضاء أساسيون فيه.
- أن نُحَفَظَ لنشعر بالرضا عن أنفسنا، ونُعزَّزَ احترامنا لذاتنا.

إن مثل هذه المعاملة يمكن أن تكون -وللعديد من الناس- محفزة وملهمة. ويمكن أن تبني رابطاً عاطفياً إيجابياً بين مانح التأييد ومتلقيه.

وعلى نحوٍ مميّز، يتلقّى مانح التأييد تجاوباً إيجابياً من متلقيه: مزيداً من التعاون والدعم والإخلاص والإنتاج. إن متلقي التأييد سينسجم مع مصدر التأييد - القائد وكذلك مع الفريق. سيكون لديه إدراك جديد للهدف، وسيعمل بجهدٍ أكثر. وسيتولّد لديه إحساس بالانتماء والدعم العاطفي وتمازج المواقف. وسيأخذ أعضاء الفريق عامةً على عواتقهم الارتباط بأهداف الفريق وتحقيقها. وبهذا يشعر الفريق بثقة وانسجام وارتياح وتعاون وتكيّف أعظم. مما يؤدي إلى كفاءة وإنتاج أكبر. وتحقيق المزيد من إمكانيات الفريق الكامنة.

يشكل الفريق بيئةً ممتازةً يمكن أن يُعترف فيها بالأفراد بوصفهم أشخاصاً. عندما يتحقق هذا الدعم أثناء القيام بعمل مشترك - ويكون هناك أيضاً ارتباط شخصي بالفريق - فإن ذلك يساعد على تلبية الحاجة الاجتماعية في أن يكون المرء جزءاً من شيءٍ أعظم من ذاته. تظهر الخبرة المشتركة عندما يعيش الناس حادثةً أو يرونها معاً كما تحدث في وقتها الفعلي. وتشمل الأمثلة على ذلك عناصر الوحدات العسكرية الذين يخدمون معاً زمن الحرب، والفرق الرياضية التي تحقّق انتصارات عظيمة، والناس الذين يمرون بأزمةٍ معاً، والعائلات التي لديها حالات ولادة ووفاة وزواج وتعرُّج ونجاح وخيبة أمل.

تعدّ التجارب المشتركة مهمة: لأنها عوامل مساعدة في توفير الترابط العاطفي بين أولئك الذين يعيشون الحدث نفسه. إن الأفراد الآن يتلقون معنىً جديداً للتقدير بكونهم أعضاءً في فريق وينسجمون مع ذلك. وتمتّ بذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية بأن يكونوا جزءاً من شيءٍ أكبر من ذاتهم.



## وضع الأساس

لكي تكون وسائل بناء المعنويات والعنفوان والروح وتقنياتها فاعلة يجب أن يتوافر أساس ذو مقومين. إن هذين المقومين أساسيان في بناء أي فريق. ما لم يكن جزءاً من بناء الفريق، فإن الاجتهادات المقترحة هنا سيكون لها نجاح محدود فقط. يؤدي القائد دوراً أساسياً في بناء كلا المقومين، وبصورة مثالية - سيكون للفريق ما للقائد من دور.

**المقوم الأول:** هو أهداف ومهمة ورؤية سهلة الفهم ومؤكدة بوتيرة واحدة. إن عملية سبك رؤية الفريق ونشرها بين أعضائه يُنظر إليها على أنها واحدة من أهم الأعمال، التي يستطيع القائد أن يتناولها في أي مكان وزمان. يوفر إشراك الفريق في هذه المرحلة فرصة ممتازة لتجربة مشتركة هادفة. يجب أن تُكتب رؤية الفريق ومهمته وأهدافه، على نحو معزز وبصورة مستمرة من قبل القيادة، ومفهوم بوضوح من كل عضو. يمتلك العديد من الفرق رؤية ومهمة وأهدافاً، ولكنها تبدو غير موجودة: لأنه لم يتم التأكيد عليها. وإن امتلاك رؤية ومهمة وأهداف واضحة.

- يؤمن وجود الفريق وما يُتوقع منه بإنجازه.
- يؤمن نقطة التركيز التي تتوجّه نحوها كل الجهود.
- يزيد من الكفاءة والإنتاج عبر الحد من ضياع الوقت والجهد والموارد على أمور ثانوية.
- يخول الموظفين صلاحيات.
- يزيد من التعاون، ويقلل من الخلاف بين الموظفين.
- ينزع إلى إقصاء الموظفين الذين لا يدعمون الرؤية المعلن عنها.

**المقوم الثاني:** هو مجموعة واضحة ومنظمة من قوانين العمل ومبادئ الأداء والقيم والنظريات والحدود والتقاليد السلوكية المتبعة. إن إشراك الفريق في بناء هذه القواعد يوفر فرصة ممتازة أخرى لتجربة مشتركة هادفة. يجب أن تُكتب هذه القواعد على نحو معزز، وبصورة مستمرة من قبل القيادة، ومفهوم بوضوح من كل عضو، ومتناغم مع رؤية الفريق. في كثير من الأحيان تمتلك الفرق هذه القواعد والمعايير، ولكن لا يتم إبرازها عليها. كما هو الحال مع الرؤية «المكتوبة على الورق فقط» فهي إن لم تُبرز وتُعرف عليها الأعضاء جيداً، فإن وجودها أو عدمه سواء. إن امتلاك قيم ومبادئ وقواعد عمل واضحة:

- يؤمن الوضوح، وذلك بإطلاع أعضاء الفريق على ما هو مهم لوظائف عملهم وما هو غير مهم.
- يؤيد الطريقة المتوقعة والأخلاقية في إنجاز العمل ويدعمها.
- يزيل الغموض والارتباك بتوفير حواجز العمل وقيوده.
- يسهل عملية دمج أعضاء جدد في الفريق.
- يزود الفريق بإشارات توجهه في العمل: خضراء للمباشرة، وصفراء للتوقف، وحمراء للامتناع عن العمل، وهذا يتم على صعيد تثقيف الفريق، وكذلك ضمن المؤسسة.
- يؤدّد خضوعاً تاماً من قبل أعضاء الفريق للفريق، ومن أجل تحقيق مصالح أكبر له.



## دور القائد

القائد عاملٌ مهمٌّ في نجاح أي فريق أو فشله. يختار الناس اتباع القادة بسبب مكانتهم وما يمثلونه. ويوجد القادة الفاعلون بيئة يتمكن فيها أعضاء الفريق من العمل على نحو جيد. وهم يؤكدون أن مصادر الاحتياجات موجودة في متناول أيدينا. ولا يضعون الحواجز وأسباب التشتت الذهني، التي من الممكن أن تُضعف عمل الفريق، وإنما يُزيلونها. ولا يولّدون المشكلات، وإنما يتوجهون إلى المشكلات القائمة التي لا قبل لأعضاء الفريق بحلها ويحلّونها. ويتحملون مسؤولية كل شيء فعله الفريق أو لم يفعله. ويشكلون قدوةً إيجابية في كل زمان وأي مجال.

ويحمون عمالهم من التدخل أو النقد الخارجي. وهم حكيمون بما فيه الكفاية، ليدركوا أنهم لا يستطيعون أن يركّزوا على إحراز النتائج وحدها. في عالمنا المعاصر عليهم القيام بثلاثة أمور في ذات الوقت، ليكونوا قادة ناجحين: إنجاز النتائج المرجوة، وتطوير الموظفين والاهتمام بهم، وتهذيب أنفسهم بطريقة أخلاقية. ويشمل هذا التهذيب الأخلاقي توافر الوعي البيئي والاجتماعي. لتكون بيئة يمكن أن تتموّه فيها المعنويات والعنفوان والروح، يجب أن يمتلك القائد القدرة على القيام بهذه الأشياء جميعها. ووجود أي ثغرات في هذه المجالات سيحدّ من نجاح الجهود المبذولة.

استخدم قائمة المراجعة الآتية (في الصفحات ١٨ - ٢٠) لتقوّم مستوى استعدادك ولتحدّد القدرات التي تحتاج إليها؛ لتتطور أكثر.

## هل أنت جاهز للاختبار؟

يجب أن يمتلك القائد صفات ومهارات معينة: ليتمكن من بناء معنويات الفريق وعنفوانه وروحه. وترتبط هذه العناصر في المقام الأول بتلبية الاحتياجات الاجتماعية لأعضاء الفريق. استخدم قائمة المراجعة الآتية لتعرف ما هو وضعك.

### □ أنا مهتمٌ فعلاً بالمرؤوسين الذين أقودهم.

يجب أن يهتم القادة بالمرؤوسين الذين يقودونهم. عليهم أن يساعدوا أولئك الذين يقودونهم، ليدركوا طاقاتهم الكامنة عبر تشجيعهم على المخاطرة، وإظهار الأخطاء على حقيقتها أثناء تعلُّم التجارب، والتأكيد على أن الجودة تفوق الكمال، وإعطاء الحرية عن طريق التفويض وتشجيع التنمية الاحترافية المستمرة. عندما يرى أعضاء الفريق، أن قائدهم مهتمٌ بإنجازهم لأهدافهم المهنية بقدر اهتمامه بإنجاز أهداف الفريق فإنهم سيتجاوبون معه بإخلاص ودعم وتعاون.

### □ أنا مبدعٌ ومستعد للمخاطرة.

إن بناء المعنويات والعنفوان والروح هو عملية إبداع. والتركيز الاعتيادي على إحراز النتائج فوق أي شيء آخر يشكل معارضة مباشرة لهذه العملية.

### □ أنا مرنٌ وقادرٌ على التكيف.

إن هذه العملية لا تصلح للقادة الذين يريدون أن يديروها بطريقة بطريقتهم أو بطريقة سواهم. إذ يجب أن يمتلك القائد عناصر المرونة والقدرة على التكيف والعفوية أيضاً؛ لينجح في هذا المسعى.

### □ أنا إنسان ذو شخصية سوية / ولا عيب فيها.

لا يوجد شيء يؤثر على الآخرين في العمل بقدر ما تؤثر الشخصية. كما لا يوجد شيء يمكن أن يتسبب في خسارة القادة لتأثيرهم، مثلما يتسبب في ذلك وجود خلل في الشخصية أو وجود خطأ واضح فيها. يمتلك القادة ذوو الشخصية السوية إحساساً واضحاً بالحقائق، وبما هو خطأ وبما هو صواب. ويدركون أن الخطأ والصواب لا يعتمدان على اختيارهم الشخصي وإنما على مجموعة من العوامل: القبول الاجتماعي، والقوانين المقررة النافذة، والعرف والمادة، وقيم ومبادئ مؤسسية، ومبادئ السلوك الكريم والمحترم.

### □ أنا شخص موثوق به وصادق وأصيل.

بغض النظر عن اللقب أو المنصب يجب على القادة أن يتعاملوا مع مرؤوسيهم على أنهم «أناس حقيقيون»، ويكون من السهل التواجد معهم. ليس عليهم أن يأخذوا أنفسهم كثيراً على محمل الجد؛ ويجب أن تحملهم روح الدعابة على أن يجعلوا من أنفسهم مادة للضحك.

### □ أنا شخص متفتح وصادق شفاف.

إن عطلتك الأسبوعية، ولعبة كرة القدم الخاصة بابنتك، وهواياتك، وأفكارك عن الأخبار الحالية والنتائج الرياضية جميعها موضوعات مناسبة لتناقشها مع فريقك. إن مفهوم كون الحياة الشخصية للإنسان وحياته العملية أمران مستقلان أحدهما عن الآخر، ولا يجب الخلط بينهما، لا يتسجم مع متطلبات القيادة المعاصرة الفاعلة. فمن المهم مشاركة الآخرين بأشياء تخصك. ومن المهم أيضاً تحقيق الاهتمام الفعلي بالآخرين.



### □ أنا انفعالي جداً فيما يخص عملي:

إن عاطفة القائد قابلة للانتقال إلى أعضاء الفريق، كما تبعث لهم رسالة واضحة عن تركيز القائد والتزامه. فهي تولد انسجاماً بين أعضاء الفريق وقائدهم، وتساعد على بناء رابط عاطفي إيجابي ذي فاعلية كبيرة في العلاقة بين القائد وأتباعه.

### □ أنا شخص ذو كفاءة عالية.

يجب أن يكون القادة مدرّكين لصناعتهم، ومؤسستهم، والأهداف الإدارية العامة، بالإضافة إلى أهداف عملهم الخاصة. تُكتسب هذه المعرفة عن طريق التعلّم المستمر. وفي المقام الأول عبر القراءة، والتدريب، والتغذية الراجعة المُلحّة، وبرامج التدريب التنفيذية، ومسؤوليات العمل الإضافية أو الجديدة. وتعدّ القراءة من أسهل الطرق عند الأخذ بعين الاعتبار جدول أعمال بعض القادة. إذ يشكو بعضهم من عدم توافر الوقت للقراءة. وفي الواقع، إذا كانوا يريدون الاستمرار في النجاح فهم لا يستطيعون ألا ينعموا في القراءة.

### □ أنا بارع في اختيار الموظفين ووضعهم في المكان المناسب.

من المهم جداً ضمّ أشخاص إلى الفريق، يتلاءمون مع ثقافة الفريق وكيمائيته. إلّا أن هذا لا يعني أن الفريق يجب أن يكون مجموعة متجانسة؛ لأن تنوع الآراء والخبرات مهمّ أيضاً. عليك أن تُثمّي باستمرار مهاراتك ومهارات فريقك في إطار تحديد أفضل مقدرة للفريق.

### □ أنا موجود من أجل أعضاء فريقتي.

ينبغي على القادة أن يكونوا مرئيين وموجودين. ويجب عليهم أن يشجعوا المشاركة، وأن لا يتردّدوا في اتخاذ القرارات الصّارمة، وأن ينهضوا أثناء الأزمات، وأن يقرّوا بالمسؤولية عن النتائج، وأن يعيدوا الفريق إلى المسار عند الضرورة.

## كيف تبني معنويات الفريق وعنقوانه وروحه؟

هناك عاملان رئيسان في بناء معنويات الفريق وعنقوانه وروحه: الوقت الذي تعضونه معاً في التجارب المشتركة، والتواصل بين أعضاء الفريق. إن ما يجلب النجاح هو نوع كل من الوقت والتواصل وكميته. إن بناء المعنويات والعنقوان والروح لا يحدث بين عشية وضحاها.

### التجارب المشتركة

يجب أن يوجد عديد من التجارب الشخصية والمهنية المشتركة، التي تشمل أعضاء الفريق جميعهم. إن الخبرات المشتركة تدفع أعضاء الفريق ليستبدلوا بتركيزهم على أنفسهم الانسجام مع الفريق. قضاء الوقت، وتشارك الخبرات بعضهم مع بعض لا يعني أن يجلسوا إلى جانب بعضهم في المهاجع، أو أن يذهبوا معاً إلى اجتماعات الموظفين، فهذه الأشياء بعد ذاتها لا تبني المعنويات والعنقوان والروح.

إن قضاء الوقت بعضهم مع بعض، وتشاركهم في الخبرات يمكن أن يتم في سياق اجتماعي. ربما يرى بعضهم أن هذا إضاعة للوقت، إلا أنه يمكن أن تكون أكثر الوسائل فاعلية في بناء المعنويات والعنقوان والروح. فالوقت الذي يُقضى في هذا العمل هو استثمار فعلي للفريق ورؤياه. ويكون عوضاً عن قضاء المزيد من الوقت في العمل، اقضوا بعض الوقت في النشاطات الاجتماعية. يمكن أن يبدو هذا نقيضاً للبداهة، إلا أنه سيكون له أثر كبير في تحقيق إنتاجية متزايدة وعمل جماعي يليبي رغباتنا. إن النشاطات الاجتماعية المشتركة تعزز التفاهم والتواصل والعلاقات بين أعضاء

الفريق. وتدفع أعضاء الفريق إلى الانسجام أكثر مع فريقهم. لهذا يعد القيام بهذه الأعمال أساسياً في هذه العملية. يخصص العديد من القادة جزءاً من الميزانية للقيام بالأنشطة الاجتماعية: وهذا يعد إنفاقاً جيداً للمال. هناك العديد من الأفكار المبتكرة عن كيفية قضاء أوقات جيدة معاً، وهو مفضل عن قضائها في الاجتماعات وبصفة رسمية. يستطيع القادة أن يختاروا من القائمة الآتية أو أن يبتكروا قائمة أنشطتهم الخاصة، التي يمكن أن يتقبلها أو يتلقاها أعضاء فرقهم بصدق. إن شخصيات أعضاء الفريق ووضع الفريق ستلي علينا الأنشطة ذات الأثر الإيجابي الأكبر. ويجب أن نستخدم الحكم السليم أيضاً، إذ إن العديد من الأنشطة الاجتماعية يمكن أن تؤثر سلباً على المعنويات. وهذا يتحقق عندما يفضل أعضاء الفريق الانطواء على أنفسهم أكثر من أن يتم احتوائهم في الفريق.

تحتوي الأفكار الآتية على إمكانيات عالية لبناء المعنويات والعنفوان

والروح:

- عقد اجتماع يركز فقط على أفكار جديدة من أجل تحسين الإنتاج والتدريبات والإجراءات الحالية.
- عقد اجتماع لحل المشكلات يركز على نحو خاص على حل المشكلة الرئيسية التي يواجهها الفريق مع شخص واحد يُعرف بمعامي الشيطان.
- اجتماع مخصص للقرارات يركز على اتخاذ القرارات التي يمكن أن تؤثر على كامل الفريق.
- عقد اجتماع أسبوعي، ويفضل أن يكون يوم الجمعة، حيث يتشارك أعضاء الفريق في الحديث عن إنجازاتهم أثناء الأسبوع وأنشطتهم

- الرئيسة للأسبوع القادم، ويتبع ذلك قضاء مناسبة اجتماعية في المكان نفسه، أو الذهاب معاً لقضاء ساعة مَرِحَة.
- تناول فطور أو غداء شهرياً أو مرة في كل فصل من فصول السنة دون جدول أعمال.
- الاعتياد على طلب البيتزا لغداء يوم الجمعة، وإحضار كعكة محلاة مقلية بالدهن يوم الإثنين، واستراحة في وقت بعد الظهر يتناولون فيها الفُشار، أو ما شابه ذلك.
- الاحتفال بأعياد ميلاد أعضاء الفريق، حتى وإن كان ذلك فقط بالكعك والقهوة.
- تقديم غداء جاهز في المناسبات الخاصة (فقط قبل العطل، وللاحتفال بالصيف، ولتذكُر عطلة الربيع).
- تعيين رئيس اجتماعي ولجنة من أجل التخطيط للحفلات والنزهات والرحلات من أجل تعزيز الترابط.
- التجمُّع لمشاهدة بث أحداث رياضية خاصة، (كأس السوبر للبولينغ، وكأس العالم).
- الذهاب لمشاهدة الأحداث الرياضية المحلية مع أعضاء الفريق وعائلاتهم.
- القيام برحلة ميدانية لمؤسسة مشابهة، أو لموقع تاريخي ذي صلة، أو لمؤسسة بحث أو تدريب، أو لزبون أو عميل ذي شأن.
- القيام بعمل جماعي من أجل المجتمع (تبني توسيع طريق سريع، والعمل على تأمين مكان لجمعية خيرية، والمساعدة في الأنشطة الأولمبية الخاصة، وتقديم الوجبات للملاجئ المشردين).

- اختيار كُتُب أو مقالات ذات صلة من أجل قراءتها، ثم مناقشتها من قبل الفريق.
- إعطاء دروس تنمية حرفية شهرياً في موضوعات ذات صلة.
- حضور أفلام رائجة تنطبق على مهمة الفريق أو الذهاب معاً لمشاهدة أفلام على شريط مُسجَّل أو قرص مُدمج رقمي لقراءة الفيديو (DVD).
- ممارسة نشاطات لبناء الفريق (لعبة الفولف، والكرة الطائرة، والبيسبول، ولعبة كرات الطلاء، ولعبة المطاردة واللّمس بالليزر، وأنشطة في البرية، ورياضة المشي على الأقدام، وحضور دورات عن العقبات أو الثقة، وحضور دورات عن ردود فعل القيادة، وسباقات جر العربات، والرياضات المائية، واستخدام القوارب).
- إجراء تقييمات للشخصية مثل: مؤشر نموذج مايرز بريغز، ومؤشر نموذج تشانغ، والفايرو-بي، و360 درجة تقييم لتحسين الإدراك الذاتي عند الأفراد، وتبصيرهم بكيفية التفاعل مع بعضهم.
- الفناء في المناسبات الاجتماعية.

## التواصل

فكرة أخرى مهمة في بناء المعنويات والنفوان والروح، هي التواصل بين أعضاء الفريق. فالتواصل رابطٌ رئيس يجعل الفريق متماسكاً. وهو أساسي لتحقيق العلاقة الإيجابية والثابتة. يحتاج الموظفون لمعرفة معلومات عن الأشياء التي تؤثر عليهم؛ وهذا صحيح وخصوصاً في مكان العمل. فعندما يتلقى أعضاء الفريق معلومات من قبل قائدهم أو من أعضاء آخرين في الفريق، فإن هذا يُشعرهم بأهميتهم ويزودهم بإحساس الأمن العاطفي. وهذا بدوره يزيد من ارتباطهم بالفريق ورؤيته.

القادة، طبعاً، مسؤولون عن عمليات تواصل فرقهم. ويجب أن يمثلوا القدوة لهم وذلك بأن يكونوا أكثر وداعة وأقل توجيهاً. ويجب عليهم أيضاً أن يصونوا حق كل فرد من موظفيهم بالاستماع إلى آرائه وأفكاره، وأن يكونوا محترمين ومنفتحين على وجهات النظر المختلفة والمضادة، وأن يقودوا الحوارات بمهارة مع أسئلة تُطرح في الوقت المناسب وتعليقات تفسيرية.

**تعزز ممارسات التواصل الآتية المعنويات والعنفوان والروح بفاعلية:**

- يجب أن يكون التواصل مستمراً ومنفتحاً وصادقاً وأمناً. لا يجب إلغاء أي رأي، ولا توجد أي فكرة سخيفة، كما ينبغي تشجيع الحوار إلى أبعد حد.

- يجب نقل التوقعات والتفسيرات بوضوح، ومن الممكن استخدام السرد الروائي أو التشبيه.

- إن أي لقاء -سواء أكان مدرجاً في جدول العمل أم غير مُدرج- يجب أن يستخدم لإيصال معلومات ذات صلة إلى أعضاء الفريق، وبسبب طبيعة المعلومات المتعارف عليها، فإنه تجب مشاركة الفريق بها في كل فرصة.

- يجب التعامل مع النزاع بفاعلية. عندما يختلف أحد أعضاء الفريق مع زميله على أمر ما، فإن ذلك يجب أن يعالج مباشرة وبأسرع ما يمكن. والفشل في ذلك سيزيد من حدة هذا النزاع عموماً. يجب أن يحمل أعضاء الفريق مسؤولية حل المشكلات فيما بينهم. يجب أن يكونوا قادرين على كل من الاعتذار والمسامحة؛ وهذا مهم على نحو كبير في عمل الفريق. هناك بعض الأمور التي يمكن أن تفسد المعنويات والعنفوان والروح بين أعضاء الفريق على نحو أسرع من النزاع. وإذا

سمح باستمرارها دون أن تُضبط، فإن أعضاء الفريق سينقسمون في النهاية إلى مجموعات وستزول المعنويات والعنفوان والروح.

■ يجب أن تكون التغذية الراجعة مستمرة وروتينية ليس فقط من القائد إلى أعضاء الفريق، ولكن أيضاً في العودة إلى القائد وبين الأعضاء. وهذا يجب أن يعزّز بتلخيص القوانين الأساسية للعملية في إجراءات العمل النظامية للفريق ويؤسّس بها. إن نموذج التغذية الراجعة (SBI) أثر - سلوك - الحالة الذي أوجده مركز القيادة الإبداعية يمكن أن يكون خياراً ممتازاً لإعطاء التغذية الراجعة وتلقيها (التغذية الراجعة المجدية: كيف تنشئ رسالتك وتلقيها؛ انظر إلى كتب مقترحة للقراءة). إن معرفة القوانين الأساسية للتغذية الراجعة وامتلاك نموذج معين سيزيدان من الصراحة على نحو كبير، ويقللان من الحالة الدفاعية لمتلقي التغذية الراجعة. تُعدّ التغذية الراجعة قيمة في عملية بناء المعنويات والعنفوان والروح: لأنها توفر عنصر التقويم والدعم والمسؤولية المستمر لأعضاء الفريق. إن كيفية تناول المعلومات في الاجتماع مهمة جداً من أجل العمل الفاعل للفريق. يجب أن تُعين حدود الفريق وتُتبع بدقة في الاجتماعات كافة. إن جداول عمل الاجتماع والمواد التي سيتم قراءتها عن الموضوعات الرئيسية المعدة للنقاش كافة، يجب أن توزّع على الأعضاء جميعاً قبل كل اجتماع. ينبغي أن تُعقد الاجتماعات في أوقات مناسبة وأن يُدار بعضها خارج موقع العمل. بعض الاجتماعات يجب أن تُعقد «قياماً» - أي مع بقاء الجميع واقفين أثناء الاجتماع بأكمله (لا يوجد شيء يجعل الاجتماعات أقصر مدة من هذا). يجب أن يُرسخ بوضوح أن الاجتماعات ليست ساحة للتنسيق بين أعضاء الفريق واحداً لواحد؛

فهذا النوع من التنسيق ينبغي أن يتم قبل الاجتماع أو بعده. أخيراً، يجب أن تحدد بوضوح المعلومات التي ستم المشاركة بها أثناء الاجتماعات التي يجب تشاطرها عبر البريد الإلكتروني والمفكرة والهاتف. تُعزّز هذه القوانين المعنويات والعنفوان والروح، وذلك بإلغاء السلبيات التي تنشأ عن الاجتماعات غير المنظمة مثل: عدم الفاعلية، وإضاعة الوقت، والتواصل السيئ والكثير من الاجتماعات المعدّة على نحو سيئ، وإضعاف الثقة بالقائد لسماحه بحدوث أمور مماثلة.

■ ينبغي إعداد دليل للتواصل بين أعضاء الفريق. وهذا يمكن أن يشمل اتفاقيات عن الاستماع الفاعل، وطرح الأسئلة، وتوضيح الاستجابات، وطلب المعلومات، وتقديمها، واستخدام لغة الجسد الملائمة وغير الملائمة، والمواعيد الأخيرة، واختتام مؤمن، وما إلى ذلك. إن تحقيق هذه التفاهات مهم في زيادة الفاعل والإنتاجية والفهم والتحمل والصبر بين أعضاء الفريق.

● وينبغي إعداد دليل أيضاً عن كيفية تواصل أعضاء الفريق مع بعضهم عبر البريد الإلكتروني، والمفكرات، والهاتف - أي، ما هو نوع الموضوعات وبأي مستوى من الأهمية، وبأي حس للضرورة يجب أن يتم إيصالها وبأي الوسائل.

● يجب أن يتواصل أعضاء الفريق مع الزبائن والموظفين التابعين لهم بحس عالٍ من الإصرار والتهذيب والتعاون والود. ومن دون زبائن أو موظفين سينتهي وجود الفريق مع معنوياته وعنفوانه وروحه.

إن أفضل طريقة لضمان تواصل فاعل ضمن الفريق هي تحقيق موافقة مشتركة على توجيهات تعليمات الدليل تواصله. تخدم هذه التوجيهات



بوصفها ميثاقاً بين أعضاء الفريق عن كيفية تواصلهم مع بعضهم ومع أصحاب المصالح خارج الفريق. سيتطلب تعيين هذه التوجيهات بعض الوقت والجهد. وسيأتي هذا الاستثمار الأولي بعائدات هائلة. كما ستُمنع العديد من المشكلات الكامنة قبل أن تصبح مسائل أساسية أو تحلّ. وأكثر من ذلك، فإن أعضاء الفريق سيُعترفُ بهم شخصياً إذا اشتركوا في ابتكار قوانين التواصل هذه.

## وسائل وأنشطة أخرى

يُعدّ التواصل والتجارب المشتركة مقومات أساسية في بناء المعنويات والعنفوان والروح. وسنقدّم لكم هنا أفكاراً إضافية:

- يمكن أن يختار الفريق، بالإجماع، علامة وشعاراً وألواناً وجالبَ حظ. ويمكن الحصول على قمصان وقمصان للعبة الغولف وسترات وقبعات للعب الكرة ومشابك ورقعات وصور منقولة بأوراق خاصة.
- الحصول على مجلس أو أي غرفة معقولة الحجم لتستخدم غرفة للفريق يمكن أن يكون فاعلاً جداً. إن توفير غرفة كهذه يتيح للفريق درجة عالية من الاستمرارية. يمكن أن تعطى الغرفة اسماً يتناغم مع شعار الفريق وعلامته. ويمكن أن تتضمن صالة لعرض الصور السابقة لأعضاء الفريق وخزانة توضع فيها جوائز الفريق أو لوحات التقدير ومقالات إخبارية مؤطرة تتحدث عن الفريق ونجاحاته، وألبوم صور لأنشطة الفريق والأحداث الاجتماعية وعرضاً لمواد إنتاج الفريق ومتحفاً جدارياً وأي مواد أخرى ذات صلة تاريخية؛ أي دخلت في تكوين ثقافة الفريق، أو تعدّ أثراً مقدساً لدى أعضاء الفريق. ويمكن أن توضع على الجدران مواد أخرى تساعد

على تشجيع التواصل والترابط. ويمكن أن تتكوّن هذه المواد من صورٍ لأنشطة الفريق، واقتباسات أو ملصقات تحفيزية قابلة للتطبيق ورموز أخرى عديدة لإنجازات الفريق.

يمكن أن تحتوي الغرفة على معدّات سمعية بصرية وبذلك يمكن أن تستخدم في تدريب الأشخاص ذوي الشّأن والزوّار الآخرين وإطلاعهم. ويمكن أن تستخدم أيضاً للقيام بالأنشطة الاجتماعية مثل تناول البيتزا مساء الجمعة، وتناول الكعك المحلى المقلي بالدهن صباح الإثنين، والأغذية الجاهزة، واستراحات تناول الفشار بعد الظهر. وما إلى ذلك. إن توفّر آلة تصوير جاهزة لمثل هذه الأنشطة هو دوماً فكرة جيدة.

- يمكن أن يقيم الفريق احتفالاً مناسباً اجتماعياً وحسن الذوق للأعضاء الجدد بمناسبة مباشرتهم العمل. ويجب ألا يتضمن هذا -وتحت أي ظرف- الإرهاق من كثرة السخيرية أو أي نوع آخر من الإزعاج.
- يجب أن يُصدر الفريق كتاباً سنوياً يتضمّن النجاحات والأنشطة والأعمال المهمة للفريق في كل سنة.

29

## معالجة الرفض

القادة الجيدون يكون لديهم دوماً إدراك سابق للحدث. عند محاولة بناء المعنويات والعنفوان والروح، يجب على القائد أن يدرك الأشياء التي يمكن أن تحول دون تحقيق العملية لكامل طاقتها الكامنة.

- عند محاولة بناء معنويات وعنفوان وروح فريق موجود، يجب التعامل أولاً مع القوى السلبية المحركة للفريق والاختلالات الوظيفية الموجودة فيه. وهذا يمكن التعامل معه عن طريق تحسين التواصل والعلاقات بين أعضاء الفريق.

- ربما يكون بعض أعضاء الفريق متحفظين حيال المبادرة. فقد يرغبون في البقاء منفصلين: ربما يظنون أن عملية بناء المعنويات غير عملية، أو تافهة، أو غير معقدة، أو خيالية، أو فيها تمرداً على الخصوصية، أو إضاعة كاملة للوقت. ويمكن أن يتخذ بعضهم موقف الانتظار والمراقبة. ومن ثم يجب على القائد أن يتحلى بالحلم والصبر في تعامله مع هؤلاء الأشخاص. فهذه عملية بناء تطويرية ومتابعة لا يمكن إنجازها بين عشية وضحاها. وحالما يفهم الأعضاء الراضون للمشاركة ويسرون العملية على أرض الواقع فإن معظمهم سيفير رأيه.

- بسبب الأحداث الماضية التي وقعت بينهم، ربما يشعر أعضاء الفريق أنه من غير الآمن أن يكونوا منفتحين على الآخرين، أو أن يصبحوا غير محصنين، أو أن يشاركوا بعضهم بعضاً بحرية. وهذا يمكن التغلب عليه مع مرور الوقت، وذلك بفعل التغييرات التي تطرأ

على الموظفين، وبالقدوة الإيجابية التي يمثلها القائد. فالقائد هو المسؤول عن إيجاد البيئة الآمنة التي ينخفض فيها الخطر وإمكانية تضرُّر الفرد، وترتفع قيمة الفرد، ويشعر الأعضاء، بأنهم أجزاء من وحدة مهمة وكاملة.

- إن جداول عمل الأفراد، وتنافسهم، وطموحهم يمكن أن تجعل التواصل المنفتح غير مريح. وهذا يمكن التعامل معه بعدة طرق: وضع قوانين رئيسة تعيق هذه التصرفات، وإعطاء تغذية راجعة عندما يظهر ذلك السلوك، ومكافأة السلوك الداعم بمنح علاوات مالية أو عبر عملية المراجعة السنوية.

- إن الطبيعة السُمِّيَّة لبعض الثقافات والسياسات والمؤسَّساتية ربما تمنع عملية بناء المعنويات. ومن ثمَّ يصعب التعامل معها والتغلب عليها كلياً. ففي الوقت الذي يعمقون فيه فاعلية العملية، عليهم ألاَّ يفتُّوا من عزيمة القائد في مسعاه لوضعها موضع التنفيذ. يفعل القادة ما في وسعهم في الثقافة التي يملكونها؛ إذ لا يوجد ثقافات مؤسَّساتية كاملة. قد تكون التطورات الجديدة، والمحسنة التي طرأت على فريقك، على صعيد المعنويات والعنفوان والروح مثيرة للحسد والغيرة لدى فرق أخرى من ضمن المؤسسة. وهذا يمكن أن يتسبب في توجيه السخرية والنقد والعدائية للقائد والفريق. وإحدى الطرق لحل هذا هي أن يجري القائد حديثاً من القلب إلى القلب مع المصدر، وبدلاً لهذا يمكن ببساطة أن يتم تجاهلها وتقبُّل حقيقة أن النجاح، عموماً، يتسبب باستجابات سلبية من أولئك الأقل نجاحاً.

## إلى الأمام ونحو الأعلى

يُعدُّ بناء المعنويات والعضوان والروح عمليةً فيها كثير من التحديّ. فعليك أن تبدأ بأساسٍ قوي: رؤية ومهمة وأهداف واضحة وقوانين عمل ومعايير وقيم واضحة، ويجب أن يتمّ تشارك بالخبرات وتشجيع ممارسات التواصل الجيدة. كما ينبغي تلبية الاحتياجات الاجتماعية: الرغبة في الاعتراف بنا من قبل الآخرين والرغبة في أن نكون جزءاً من شيءٍ أعظم من أنفسنا. ويجب أن يكون هناك روابط عاطفية وانسجام أكثر مع الفريق، وأن يُنمّى الإحساس بالجماعة. وبهذا تُعزّز المعنويات والعضوان والروح، وينشأ تجاوب إيجابي من التعاون والإخلاص من أعضاء الفريق تجاه القائد، والفريق، والمؤسسة. على نطاقٍ أوسع، كما يزداد الإنتاج والفاعلية، ونحقق نتائج ملموسة على الصعيد الاقتصادي وفي مستوى العلاقات. ويمدُّ القائد أساس نجاح العملية بأكملها.

## كتب مقترحة للقراءة

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kanaga, K., & Browning, H. (2003). *Maintaining team performance*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *For your improvement: A development and coaching guide* (4th ed.). Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weitzel, S. R. (2000). *Feedback that works: How to build and deliver your message*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



## خلفية

إن النصائح والمعلومات المدرجة في كتاب الدليل هي نتاج خبرة تزيد عن ٢٥ عاماً لمركز القيادة البناء في تنفيذ تجربة المرأة، وهي محاكاة للنشاط التجاري الواقعي حيث يدير المشاركون فيها شركة الزواج المؤلفة من ثلاثة أقسام. وقد حظي المشاركون الستة أو السبعة في كل قسم بتجربة مشتركة فاعلة تولد المعنويات والعنفوان والروح. فقد تحولوا من كونهم صباح الإثنين غرباء عن بعضهم كلياً إلى موظفين يتشاركون مع بعضهم بالمعلومات الشخصية جداً يوم الجمعة. وقد بدأت التجربة المشتركة بالمحاكاة؛ إذ يعمل الفريق لتحقيق أهداف معينة، يتعرض لقدر كبير من الضغط والتوتر، ويتمُّ المحاكاة بنجاح. ثم يتواصل المشاركون بصراحة في بيئة مساعدة وآمنة عمّا قاموا به على نحو جيد في المحاكاة، وما الذي كان من الممكن أن يقوموا به على نحو أفضل، وما تعلموه، وكيف رأوا تصرف بعضهم بعضاً. إن هذه التجربة بأكملها فاعلة جداً إذ تتماسك هذه المجموعات وتشكّل إحساساً قوياً بالجماعة مع انتهاء البرنامج. ويحافظ الأعضاء بصورة روتينية على اتصالهم ببعضهم عبر البريد الإلكتروني، ويستفيدون من بعضهم بوصفهم شركاء في المسؤولية لتحقيق الأهداف التي وضعوها أثناء البرنامج، حتى إنهم أحياناً يتحدثون من جديد. وقد كُتِبَ كتاب الدليل هذا ليقدم مفتاح الوصول إلى فاعلة هذا النوع من التجارب المشتركة للمديرين الممارسين.



## ملخص النقاط الرئيسية

عندما تكون المعنويات والعنفوان والروح حاضرةً في الفريق، تكون الإنتاجية عالية والعلاقات قوية، ويصبح من الممتع فعلاً الذهاب إلى العمل. ومن دون المعنويات والعنفوان والروح يكون الوضع مختلفاً جداً. وسيظهر عدم الرضا والكسل، والسلبية، والخلاف ونقص في التعاون.

للموظفين احتياجات متعددة: فيزيولوجية، وأمنية، واجتماعية. وللاحتياجات الاجتماعية عموماً مكونان: الرغبة في الاعتراف بهم من قبل الآخرين، والرغبة في أن يكونوا جزءاً من شيء أعظم من أنفسهم. ويساعد بناء المعنويات والعنفوان والروح على تلبية هذه الاحتياجات.

يجب أن يتوافر عنصران لبناء المعنويات والعنفوان والروح. العنصر الأول هو أهداف ومهمة ورؤية سهلة الفهم ومركّز عليها بوتيرة واحدة. والعنصر الثاني هو مجموعة واضحة ومنظمة من قوانين العمل ومبادئ الأداء والقيم والنظريات والحدود والسلوك التقليدي. ويجب أن تكتب هذه القواعد، على نحو معزّز وبصورة مستمرة من قِبَل القيادة ومفهوم بوضوح من كل عضو ومتناغم مع رؤية الفريق.

ينبغي على القائد الذي يحاول تكوين بيئة تنمو فيها معنويات والعنفوان والروح أن يمتلك مهارات وميزات معينة. يمكنك أن تقوم مستوى استعدادك الحالي وتحدد المجالات التي تحتاج إلى تطويرها في المستقبل.

هناك عاملان رئيسان في عملية بناء المعنويات والعنفوان والروح: الوقت الذي تمضونه معاً في التجارب المشتركة، والتواصل بين أعضاء الفريق. إن ما يجلب النجاح هو نوعية ومقدار كل من الوقت والتواصل. تدفع التجارب



المشاركة أعضاء الفريق إلى أن يستبدلوا بالتركيز على أنفسهم الانسجام مع الفريق. والتواصل رابط رئيس يجعل الفريق متماسكاً. وهو أساسي لتحقيق العلاقات الإيجابية الثابتة.

يعدُّ بناء المعنويات والعنفوان والروح عملية فيها كثيرٌ من التحدي. والقائد مفتاح نجاحها.

